

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring berkembangnya jaman kepemimpinan secara ilmiah mulai berkembang dengan pertumbuhan manajemen ilmiah yang dikenal dengan ilmu tentang kepemimpinan. Hal ini terlihat dari banyaknya literature yang mengkaji tentang kepemimpinan dengan berbagai sudut pandang dan perspektif. Kepemimpinan tidak hanya dilihat dari penyiapan sesuatu berencana dan dapat melatih calon-calon pemimpin

Kepemimpinan muncul bersamaan dengan peradaban manusia sejak zaman dahulu dimana orang-orang berkumpul bersama dan bekerja bersama untuk mempertahankan eksistensi hidupnya. Sejak itulah terjadinya kerjasama antar manusia di dunia dan munculnya unsur kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku yang menjadi panutan interaksi antar pemimpin dan pengikut serta pencapaian tujuan yang lebih riil dan komitmen bersama dalam pencapaian tujuan dan perubahan terhadap budaya organisasi yang lebih maju. Kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai.

Peranan pemimpin dalam proses pengambilan pada keputusan terarah pada tujuan instansi pemerintahan, dan sangat menentukan arah kebijakan instansi. Untuk mencapai tujuan instansi tersebut, Setiap instansi pemerintah akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya, dengan harapan apa

yang menjadi tujuan instansi pemerintah tersebut dapat tercapai. Ada banyak definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

menurut Robbins (2016 : 127) bahwa “Pemimpin (*leader*) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses memimpin sebuah kelompok itu dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin”.

Menurut Taryaman (2016 : 7) secara umum dapat dikatakan bahwa “Kepemimpinan adalah suatu ilmu dan seni untuk mempengaruhi orang lain atau sekelompok individu untuk saling bekerja sama, tidak saling menjatuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Sutrisno (2014 : 213) “Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan”.

Menurut Vincent Gaspersz (2015 : 16) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang (tim) lain, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran dan tujuan”.

Menurut Prasetyo dalam Nugroho et al (2016 : 197) Gaya Kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan orang lain untuk

bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan. Dalam hubungan pimpinan dan bawahannya, kesesuaian antara kepemimpinan yang dibawa oleh pemimpin dengan apa yang menjadi harapan pegawainya tentu akan bekerja lebih baik. Dalam kenyataannya, setiap pegawai tidak hanya dikuasai oleh motif-motif ekonomi saja. Disamping upah dan gaji yang besar juga terdapat faktor lain yang dapat memberikan kepuasan dan mampu memotivasi kerja pegawai. Motivasi kerja ialah melakukan pekerjaan secara giat. Sehingga pekerjaan diharapkan lebih cepat selesai dan lebih baik hasilnya. Pegawai dengan motivasi kerja tinggi akan bekerja penuh gairah, disiplin, inisiatif dan dengan kesadaran akan kewajibannya untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Rasa tidak puas akibat rendahnya motivasi kerja bisa menyebabkan kemangkiran, absensi menurun, keterlambatan, mengeluh dalam bekerja, kurang penghargaan terhadap perusahaan dan sebagainya. Hal ini menggambarkan bahwa ketidakpastian akan kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja seseorang.

Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar mencapai komitmen dan motivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari peran serta kinerja aparatur sipil negara. dan untuk mewujudkan keberhasilan tersebut perlu adanya beberapa faktor yang harus dimiliki oleh aparatur sipil negara yakni salah satunya semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja yang tinggi akan timbul apabila adanya dorongan atau motivasi dari berbagai sumber atau pihak.

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sifat dan

nilai tersebut merupakan yang invisible yang memberikan kekuttuk mendorong Kebersisa tidak terlepas dari peran serta Kinerja aparatur sipil segara dan untuk mewujudkan keberhasilan tersebut perlu adanya beberapa faktor yang harus dimiliki oleh paratur sipil negara yakni salah satunya semangat kerja yang tinggi, Berikut merupakan pengertian Motivasi Kerja dari beberapa ahli.

Menurut Rivai dalam Marliani (2015 : 220) Motivasi Kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu. Dalam melaksanakan kinerja, pihak pemerintah kelurahan harus terlebih dahulu melihat semua faktor kemungkinan yang ada, baik itu kesempatan, peluang maupun tantangan serta hambatan apa yang ada dalam era otonomi ini serta penyelenggaraan pemerintah harus pula menjawab serta memenuhi kehendak masyarakat di kelurahan yang memerlukan pelayanan secara optimal 3 agar tercipta suatu keadaan yang menggambarkan Good Governance di Instansi.

Menurut Sedarmayanti dalam Wijaya dan Irwansyah (2017 : 129) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Semangat kerja yang tinggi akan timbul apabila adanya dorongan atau motivasi dari berbagai sumber atau pihak. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong sesuatu, karena dapat memuaskan

keinginan mereka. Pada dasarnya motivasi dapat memacu Pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat menapai tujuan mereka. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas kerja Pegawai sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan Instansi.

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan pengamatan penulis bahwa di Kantor Bupati Deli Serdang Pakam, bahwa terdapat suatu keberhasilan kinerja para Pegawai yang didukung oleh adanya pengaruh kepemimpinan yang baik dan motivasi kerja itu sendiri. pernyataan dari Pegawai di Kantor Bupati Deli Serdang tersebut menunjukkan adanya permasalahan yang terkait dengan gaya kepemimpinan yang kurang baik Dimana sosok pemimpin yang kurang baik. Dimana sosok pemimpin Supervisory dalam memimpin para karyawan selama ini kurang baik terutama pada pola komunikasi yang tidak jelas yang membuat para Pegawai di Kantor Bupati Deli Serdang salah mengartikan apa yang diperintahnya. Dampak dari permasalahan tersebut mengakibatkan banyak kesenjangan antara pegawai dan pimpinan sehingga dapat menurunkan hasil kerja para pegawai kemudian apabila melihat motivasi setiap Pegawai di Kantor Bupati Deli Serdang Pakam, sedikit rendah disebabkan karena dari gaya kepemimpinan yang kurang baik sehingga pegawai mereka kurang nyaman dalam pekerjaannya. Mereka merasa khawatir dengan adanya perintah dari supervisor yang terkadang secara tiba-tiba memerintahkan dengan intruksi yang tidak jelas dan berdampak pada hasil kinerja Pegawai Kurangnya peranan kepemimpinan dalam menciptakan

komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan Pegawai akan menyebabkan tingkat kinerja Pegawai rendah Demikian halnya dengan kurangnya motivasi Pegawai seperti tidak disiplin masuk kerja, malas malasan dan dalam bekerja akan menyebabkan kinerja Pegawai yang akan mempengaruhi dampak pada penurunan kinerja di kantor .

Adapun fenomena yang terjadi pada penelitian ini di Kantor Bupati Deli Serdang yakni, ada beberapa pegawai yang memang masih rendah dari segi kinerjanya. Mengingat pentingnya suatu konsep dalam progres suatu kualitas SDM Instansi tersebut sehingga pihak-pihak yang berkepentingan mampu meningkatkan kinerja baik itu eksternal maupun internal instansi. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Bupati Deli Serdang”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan , maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Masih kurangnya kepemimpinan yang baik sehingga Pegawai merasa kurang nyaman dalam pekerjaannya
2. Masih kurangnya gaya kepemimpinan yang baik dan mengakibatkan banyak kesenjangan antara pegawai dan kepala dinas
3. Kurangnya motivasi kerja yang menyebabkan kurangnya kinerja pegawai dalam bekerja

4. Kurangnya Keterbatasan Jumlah Pegawai yang menyebabkan ke efektifan kinerja pegawai dalam bekerja

1.3. Batasan dan Rumusan Masalah

1.3.1 Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan dan untuk memfokuskan batasan masalah sehingga tidak menyimpang dari yang diinginkan dalam penelitian ini hanya dibatasi pada masalah Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai di kantor Bupati Deli Serdang.

1.3.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang dan batasan masalah dan identifikasi yang telah diuraikan maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bupati Deli Serdang?
2. Bagaimana Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bupati Deli Serdang ?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Bupati Deli Serdang ?

1.4. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Bupati Deli Serdang

- b. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Bupati Deli Serdang
- c. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Bupati Deli Serdang

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian dari hasil penelitian adalah :

- a. Untuk Penulis dapat menambahkan ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan khususnya tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai
- b. Untuk lembaga dapat memberikan sumbangan pemikiran dan diharapkan dapat dijadikan informasi yang bermanfaat bagi Kantor Bupati Deli Serdang
- c. Bagi pihak lain diharapkan dapat menggunakan sebagai perbandingan bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan diperlukan oleh manusia karena adanya keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk dipimpin dan memimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Kepemimpinan menyentuh berbagai segi dari kehidupan manusia, seperti cara hidup kesempatan berkarya, bermasyarakat, dan bahkan bernegara, kiranya usaha sadar untuk semakin mendalami berbagai segi kepemimpinan yang efektif itu perlu dilakukan dan bahkan ditingkatkan terus-menerus oleh para ilmuwan yang menekuni dan menginovasi dengan tanpa henti-hentinya mengumpulkan data dalam akumulasi teori-teori tentang kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan berbagai pengertian mengenai kepemimpinan;

Pendapat lain juga mengemukakan menurut Robbins (2016 : 127) bahwa “Pemimpin (*leader*) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses memimpin sebuah kelompok itu dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin”.

Kartono (2016:153) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk

memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah di rencanakan,

Sunyoto (2012:34) kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi tingkah laku atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda. Dalam tugasnya pemimpin mempunyai wewenang, tanggung jawab dalam mengarahkan dan mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar karyawan mampu berperilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh pemimpinnya sehingga segala pekerjaannya dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Taryaman (2016:7) secara umum dapat dikatakan bahwa “Kepemimpinan adalah suatu ilmu dan seni untuk mempengaruhi orang lain atau sekelompok individu untuk saling bekerja sama, tidak saling menjatuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Sutrisno (2014:213) “Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan”.

Menurut Vincent Gaspersz (2015:16) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang (tim) lain, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran dan tujuan”.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan menurut para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan cara memimpin serta mempengaruhi orang lain dan terorganisir bekerja sama dan tidak saling menjatuhkan satu sama lain agar tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.1.2 Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan

kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1) Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusal pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

2) Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.

3) Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

2.1.1.3 Indikator Kepemimpinan

Menurut Davis yang dikutip oleh Reksohadiprojo dan Handoko (2003:290-291), terdapat 10 ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam pemerintahan antara lain sebagai berikut:

1) Kecerdasan (Intelligence)

Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.

2) Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (Social maturity and Breadth)

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.

4) Sikap-sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut- pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

5) Memiliki Pengaruh Yang Kuat

Seorang pemimpin harus memiliki pengaruh kuat untuk menggerakkan orang lain atau bawahan agar berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

6) Memiliki Pola Hubungan Yang Baik

Seorang pemimpin sukses mampu menciptakan pola hubungan antar individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.

7) Memiliki Sifat-Sifat Tertentu

Seorang Pemimpin sukses memiliki sifat-sifat khusus seperti kemampuan tinggi dan kemauan keras, sehingga mampu menggerakkan bawahannya.

8) Memiliki Kedudukan atau Jabatan

Seorang pemimpin selalu memiliki kedudukan atau jabatan dalam organisasi, baik di pemerintahan maupun di masyarakat karena kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dari kedudukan jabatan dan gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

9) Mampu Berinteraksi

Seorang pemimpin yang baik akan selalu berinteraksi kepribadian baik, dengan sesama pemimpin, bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya, dalam situasi dan kondisi apa pun, buruk maupun menyenangkan,

10) Mampu Memberdayakan

Seorang pemimpin yang sukses biasanya mampu memberdayakan bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya.

2.1.1.4 Fungsi dan sifat Kepemimpinan

Menurut Amirullah (2015;8) fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi empat fungsi yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan

secara efektif dan efisien.

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan proses pembentukan dan penentuan sasaran serta tujuan yang ingin dicapai dengan kesepakatan bersama melalui langkah-langkah strategis guna mencapai visi dan misi yang ada. Melalui sebuah perencanaan, seorang manajer mendapatkan gambaran yang diinginkan untuk melaksanakan proses tersebut.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses koordinasi terhadap setiap sumber daya berupa individu ataupun kelompok untuk menerapkan perencanaan yang telah di buat, mengkoordinasikan setiap individu atau kelompok terhadap kegiatan-kegiatan yang telah disepakati.

3. Pengarahan

Pengarahan merupakan proses untuk memberikan motivasi dan arahan kepada karyawan untuk menjaga semangat kerja mereka dan juga dapat melaksanakan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif agar dapat mengurangi kendala human error yang sering terjadi.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan pengawasan kegiatan untuk menjaga kesesuaian kegiatan dengan visi dan misi yang telah disepakati, dan juga menjaga kualitas atau standar pada kinerja karyawan untuk dilakukan tindakan koreksi jika dibutuhkan.

Kepemimpinan yang mendukung fungsi kepemimpinannya sifat-sifat dan

ciri-ciri dari kepemimpinan yang berhasil dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Watak dan keperibadian yang terpuji . Agar para bawahan maupun orang yang berada diluar organisasi mempercayainya seseorang pemimpin harus mempunyai watak dan keperibadian yang terpuji.
- b. Keinginan melayani bawahan Seseorang pemimpin harus percaya pada bawahan la mendengarkan pendapat bawahan dan berkeinginan untuk membantu mereka menimbulkan dan mengembangkan keterampilan mereka agar karir mereka meningkat.
- c. Memahami kondisi lingkungan Seseorang pemimpin tidak hanya meyakini tentang apa yang sedang terjadi disekitarnya tetapi mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahan.
- d. Intelegensi yang tinggi Seseorang pemimpin harus memiliki kemampuan berfikir pada taraf yang tinggi la dituntut menganalisis Problem dengan efektif belajar dengan cepat dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami ilmu.

2.1.1.5 Variabel gaya Kepemimpinan

Menurut Sudarmo dan Sudita (2013: 35-36) kepemimpinan terdapat lima variabel, yaitu:

1. Cara berkomunikasi

Setiap pemimpin harus mampu memberikan informasi yang jelas dan untuk itu harus mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan lancar. Karena dengan komunikasi yang baik dan lancar, tentu hal ini akan memudahkan bagi bawahannya untuk menangkap apa yang dikehendaki oleh seorang pemimpin.

2. Pemberian motivasi

Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi yang baik dan lancar tentu saja juga harus mempunyai kemampuan untuk memberikan dorongan-dorongan atau motivasi kepada bawahannya. Perhatian seorang pemimpin akan sangat berarti bagi bawahan, bahwa dari segi penghargaan ataupun pengakuan sangat memberikan makna yang sangat tinggi bagi karyawan atau bawahan.

3. Kemampuan memimpin

Tidak setiap pemimpin mampu memimpin, karena yang berkenaan dengan bakat seseorang untuk mempunyai kemampuan memimpin adalah berbeda-beda. Hal ini dapat terlihat dalam gaya kepemimpinannya, apakah mempunyai gaya kepemimpinan otokratik, partisipatif, atau bebas kendali.

4. Pengambilan keputusan

Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan berdasarkan fakta dan peraturan yang berlaku di perusahaan serta keputusan yang diambil tersebut mampu memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik bahkan mampu memberikan kontribusi bagi kemajuan dari perusahaan.

5. Kekuasaan yang positif

Seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi atau perusahaan walaupun dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda tentu saja harus memberikan rasa aman bagi karyawan (bawahan) yang bekerja.

2.1.1.6 Keterampilan Pemimpin

Menurut Sunyoto (2013: 39) para pemimpin menggunakan jenis

keterampilan yang berbeda yaitu:

a. Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)

Keterampilan ini mengacu pada pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam salah satu jenis proses atau teknik. Keterampilan ini merupakan ciri yang menonjol dari prestasi kerja pada tingkat operasional, tetapi pada saat pegawai dipromosikan pada tanggung jawab kepemimpinan, keterampilan teknis secara proporsional menjadi kurang penting.

b. Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*)

Keterampilan manusiawi adalah kemampuan bekerja secara efektif dengan orang-orang dan membina kerja tim. Setiap pemimpin pada semua tingkat organisasi memerlukan keterampilan manusiawi yang efektif. Ini merupakan bagian penting dari perilaku pemimpin.

c. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*)

Keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk berpikir dan kaitannya dengan model, kerangka, hubungan yang luas seperti rencana jangka panjang. Keterampilan ini menjadi semakin penting dalam pekerjaan manajerial yang lebih tinggi. Keterampilan konseptual berurusan dengan gagasan, sedangkan keterampilan manusiawi berfokus pada orang dan keterampilan teknis pada benda.

2.1.2.1. Pengertian Motivasi

Hafidzi dkk (2019 : 52) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka

mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja. Menurut Sedarmayanti (2017, p.154) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja. Wilson Bangun (2012, p.312) Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat didalamnya sangatlah penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang di kehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja didalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Menurut Hasibuan (2014: 141) lainnya Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama secara produktifitas berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan

Menurut Sunyoto (2013 : 11) Motivasi merupakan sebuah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang. Baik yang berasal dari dalam maupun dari luar

dirinya untuk melakukan pekerjaan dengan semangat tinggi dengan menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya guna mencapai tujuan organisasi. Secara harfiah motivasi dipahami sebagai pemberian motif. Pegawai bekerja karena memiliki motif. Motif tersebut terkait dengan maksud dan tujuan yang ingin diraihinya. Pada umumnya, motif pegawai untuk bekerja adalah mencari penghasilan, mengembangkan potensi diri, aktualisasi, serta kebutuhan akan penghargaan. Amstrong menyatakan bahwa motif adalah alasan untuk melakukan sesuatu. Motivasi berkaitan dengan kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu, istilah motivasi dapat merujuk kepada berbagai tujuan yang dimiliki oleh seseorang, cara dimana seseorang memilih tujuan, dan cara dimana orang lain mencoba untuk mengubah perilaku mereka sendiri. Berikut merupakan tiga komponen dari motivasi, adalah :

- a) arah apa yang orang coba lakukan;
- b) upaya, seberapa keras orang mencoba; dan
- c) kegigihan berapa lama seseorang terus mencoba. Vroom (2002) menyatakan bahwa motivasi mengacu kepada sesuatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki. John P. Campbell dan kawan-kawan menambahkan tambahan dalam definisi tersebut dengan mengemukakan bahwa motivasi mencakup didalamnya arah atau tujuan tingkah laku, kekuatan respon dan kegigihan tingkah laku. Disamping itu istilah pun mencakup sejumlah konsep seperti dorongan. (*drive*),kebutuhan (*need*), rangsangan (*incentive*), ganjaran (*rewards*), penguatan (*reinforcement*),ketetapan

tujuan (*goal setting*), harapan (*expectancy*), dan sebagainya. Vroom (2002) menyatakan bahwa motivasi mengacu kepada sesuatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki. Selain itu Carl Heyel mendefinisikan bahwa motivasi mengacu pada tingkat kesiapan organisme untuk mengejar beberapa tujuan yang ditentukan dan menyiratkan penentuan sifat dan tempat kekuatan yang mendorong tingkat kesiapan. Dalam bukunya Carl Heyel dalam *The encyclopedia of management* memberikan definisi "motivation" sebagai berikut : "*motivation refers to the degree of readiness of an organism to pursue some designated goal and implies the determination of the nature and locus of the forces inducing the degree of readiness*". Sedangkan Drs. The Liang Gie es dalam kamus administrasi tersebut di atas tadi memberikan perumusan "motivating" sebagai berikut : "pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut.

Jones (2002:4) mempunyai pendapat lain yang menyatakan bahwa motivasi berkaitan dengan persoalan bagaimana perilaku diawali, dienerji, dipertahankan, diarahkan, dihentikan, dan jenis reaksi subyektif macam apa yang terdapat di dalam organisasi yang bersangkutan, sewaktu segala hal yang dikemukakan berlangsung. Sementara itu, Greenberg dan Baron berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*),

mengarahkan (direct), menjaga (maintain) perilaku manusia menuju pencapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energi di belakang tindakan. Motivasi juga berkepentingan dengan pilihan yang dilakukan orang dan arah perilaku mereka. Sedangkan perilaku menjaga atau memelihara beberapa lama orang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan. Menurut Wibowo (2015: 417) para ahli mendefinisikan motivasi secara berbeda-beda tetapi semuanya memiliki muara pemahaman yang sama. Berikut ini beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli :

- Robbins (2003) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuantujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual.
- Mathis & Jackson (2006) mengatakan motivasi sebagai hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan.
- Luthans (2006) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang dimulaidengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku ata dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau intensif.
- Wexley & Yulk mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses dengan mana perilaku didorong dan diarahkan.
- Porter & Lawier (1968), mendefinisikan motivasi sebagai proses dengan mana perilaku dibangkitkan, diarahkan, dan dipertahankan selama berjalannya waktu. Dari beberapa defennisi dapat disimpulkan bahwa defenisi motivasi adalah dorongan yang disebabkan oleh suatu kebutuhan (Karsa) yang menggerakkan dan

mengarahkan perilaku individu guna mencapai tujuan intensif tertentu. Dalam konteks system motivasi mencakup tiga elemen, yaitu kebutuhan, dorongan, dan intensif, yang ketiganya saling berinteraksi dan bergantung. Oleh karena itu, maka itu inti untuk memahami proses motivasi bergantung pada pengertian motivasi dan hubungan antara kebutuhan, dorongan dan intensif itu sendiri .

2.1.2.2. Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Dengan adanya motivasi kerja, Tentu kualitas kinerja individu dapat terlihat lebih baik dibandingkan individu yang tidak memiliki motivasi dalam bekerja sama sekali. Menurut Hasibuan (2005), “Ada beberapa tujuan pemberian motivasi yaitu:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan / pegawai
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan / pegawai
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan / pegawai
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan / pegawai
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan / pegawai
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan / pegawai
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik / pegawai
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan / pegawai
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan / pegawai
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan / pegawai

2.1.2.3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi merupakan pendorong tingkah laku pegawai agar lebih baik kedepannya , terbentuknya motif berprestasi sangat kompleks, sekompleks perkembangan kehidupan manusia. Motif ini tidak lepas dari pengembangan kepribadian manusia itu sendiri. Motif ini sama sekali tidak terlepas dari perkembangan kepribadian tersebut, dan tidak pernah berkembang dalam kondisi vakum. Seperti kita ketahui, berapa besarnya peranan kehidupan keluarga dalam perkembangan kepribadian individu. Hubungan orang tua anak-anak sedikit demi sedikit menampakkan pola-pola kepribadian dan kemudian berkembang dengan segala karakteristiknya .

Suparyadi, (2015 :220) Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai antarlain adalah berkaitan dengan :

1. Keluarga dan Kebudayaan Motivasi berprestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh Lingkungan sosial
2. Konsep Diri Konsep diri berkaitan dengan bagaimana pegawai berfikir tentang dirinya. Jika pegawai percaya bahwa dirinya mampu untuk melakukan sesuatu, maka pegawai akan termotivasi untuk melakukan hal tersebut
3. Jenis Kelamin Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikkan dengan maskulinias, sehingga banyak para wanita belajar tidak meksimal khususnya jika wanita tersebut erada di antara lingkungan pekerjaan yang di dominasi pria.
4. Pengakuan dan Prestasi Pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih

keras apabila dirinya merasa dipedulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja, dan lingkungan pekerjaan.

5. Cita-cita atau Aspirasi 28 Cita-cita atau disebut juga aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi pegawai. Aspirasi ini dapat bersifat positif dan dapat pula bersifat negative. Pegawai yang mempunyai aspirasi positif adalah pegawai yang menunjukkan hasratnya untuk memperoleh keberhasilan. Sebaliknya pegawai yang mempunyai aspirasi negative adalah pegawai yang menunjukkan keinginan atau hasrat menghindari kegagalan.
6. Kemampuan Belajar Kemampuan ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri pegawai, misalnya pengamatan, penelitian, ingatan, daya pikir dan fantasi.
7. Dalam kemampuan belajar ini, taraf perkembangan berpikir pegawai menjadi ukuran. Pegawai yang taraf perkembangan berpikirnya konkrit tidak sama dengan pegawai yang sudah sampai pada taraf perkembangan berpikir operasional.. Kondisi Pegawai Kondisi fisik dan kondisi psikologis pegawai sangat mempengaruhi
8. faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologis pegawai.
9. Kondisi Lingkungan kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar pegawai. Unsur-unsur di sini dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat, baik yang

menghambat atau mendorong.

10. Unsur-unsur Dinamis dalam Pekerjaan 29 Unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kadang-kadang kuat, kadang-kadang lemah, bahkan hilang sama sekali, khususnya kondisi-kondisi yang sifatnya kondisional.
11. Upaya Pemimpin Memotivasi Pegawai Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi pegawai .
Nurzali (2011) mengemukakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh motif, harapan dan insentif yang diinginkan.

1. Motif

Motif adalah faktor-faktor yang menyebabkan individu bertindak atau bersikap tertentu. Setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam dirinya (inner needs) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang dirasakan akan menentukan tindakan yang harus mereka lakukan untuk dapat memenuhi kebutuhannya.

2) Harapan

Ekspektasi adalah adanya kekuatan dari kecenderungan untuk bekerja secara benar tergantung pada kekuatan dari pengharapan bahwa kerja akan diikuti dengan pemberian jaminan, fasilitas dan lingkungan atau outcome yang menarik. Harapan merupakan kemungkinan bahwa dengan perbuatan akan mencapai suatu tujuan

3) insentif

Insentif adalah suatu perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan ikut membangun, memelihara dan mempertebal serta mengarahkan sikap atau tingkah laku mereka kepada satu tujuan yang akan dicapai perusahaan. Seseorang tidak akan mampu melakukan suatu tindakan pekerjaan tanpa adanya dorongan atau rangsangan yaitu berupa insentif.

2.1.2.4 Indikator-indikator Motivasi Kerja

Kekuatan motivasi kerja karyawan untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin pada seberapa jauh upayanya bekerja keras untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik demi mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan definisi Motivasi Kerja menurut Sondang P. Siagian (2008:138), terdapat 8 indikator motivasi kerja yang terdiri dari :

1. Daya Pendorong

Daya pendorong adalah semacam naluri, yang berupa suatu dorongan kekuatan untuk menggerakkan seseorang dalam berperilaku guna mencapai tujuan. Namun, cara-cara yang digunakan berbeda-beda dari tiap-tiap individu menurut latar belakang kebudayaannya masing-masing.

2. Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi/terpengaruh dari luar (orang lain atau lingkungan). Kemauan mengindikasikan adanya reaksi tertentu sebagai akibat adanya tawaran dari orang lain.

3. Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan permintaan tersebut tanpa merasa adanya keterpaksaan (ikhlas).

4. Membentuk Keahlian

Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau pembentukan, proses mengubah kemahiran seseorang dalam suatu bidang ilmu tertentu.

5. Membentuk Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil/prestasi tertentu.

Membentuk keterampilan bukan hanya mencakup gerakan motoriknya saja, melainkan juga pada penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif. Seseorang yang mampu mendayagunakan/menggunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang terampil.

6. Tanggung Jawab

Tanggung jawab berarti suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik berupa hak dan kewajiban ataupun kekuasaan. Tanggung jawab diartikan secara umum sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu.

7. Kewajiban

Kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya. Misalnya dalam bidang kerja, Anda akan diberikan tugas-tugas yang harus diselesaikan.

8. Tujuan

Tujuan merujuk pada pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

2.1.3. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan istilah yang berasal dari kata job performance atau prestasi kerja merupakan suatu yang diperoleh oleh seorang pegawai dari kemampuan yang dimilikinya terhadap suatu tugas atau pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai tersebut dengan baik, dan prestasi kerja tersebut adalah hasil dari penilaian pengukuran oleh perusahaan dimana memuat beberapa kriteria terhadap pegawai yang telah ditentukan oleh perusahaan tersebut, kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan

wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Mangkunegara (2013:67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Wibowo (2010:4) Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa inggris performance. Istilah performance sering di Indonesiakan sebagai performa. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu profesi dalam waktu tertentu.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu.

Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

2.1.3.1 Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan harus berguna bagi perusahaan serta dapat memberi manfaat bagi karyawan. Tujuan dan manfaat penilaian kinerja karyawan menurut ahli Mangkunegara (2013:67) sebagai berikut:

- Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
- Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi.
- Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik.
- Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhankebutuhan bawahannya.
- Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

- Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
- Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian pekerjaan.

2.1.3.2 Manfaat penilaian kinerja

1. Sebagai dasar informasi dan data untuk pengambilan keputusan menaikkan atau menurunkan gaji.
2. Sebagai dasar informasi dan data untuk pengambilan keputusan mengenai status pegawai, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), demosi, dan lain sebagainya.
3. Sebagai dasar informasi dan data untuk kebijakan promosi.
4. Sebagai dasar informasi dan data untuk penempatan-penempatan (positioning) pegawai pada tugas-tugas tertentu.
5. Sebagai dasar informasi dan data untuk menilai efektifitas pada setiap kegiatan yang ada dalam perusahaan.
6. Sebagai dasar informasi dan data untuk memperkirakan kebutuhan akan pelatihan bagpegawai dalam organisasi.
7. Sebagai dasar informasi dan data untuk mengevaluasi program latihan, efektifitas jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, mekanisme pengawasan dan monitoring, kondisi kerja, peralatan-peralatan kerja dan kemampuan kerja pegawai.
8. Sebagai dasar informasi dan data untuk mengetahui aspek-aspek kompetensi yang masih perlu ditingkatkan oleh pegawai.
9. Sebagai dasar informasi dan data untuk memperbaiki dan mengembangkan

deskripsi pekerjaan maupun desain pekerjaan.

10. Hasil penilaian kinerja (performance appraisal) pegawai dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.

2.1.3.3 Metode-Metode Penilaian Kinerja

Kinerja dapat dinilai oleh sejumlah metode. Beberapa organisasi menggunakan salah satu metode untuk semua pekerjaan dan karyawan, beberapa menggunakan metode yang berbeda untuk kelompok yang berbeda dari karyawan, dan lain-lain menggunakan kombinasi metode. Pembahasan berikut menyoroti alat yang berbeda yang dapat digunakan dan beberapa keuntungan dan kerugian dari masing-masing pendekatan. Berikut ini adalah beberapa metode dalam penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Aggrawal dan Thakur (2013:3).

1. Metode Ranking (Ranking Method)

Metode ranking adalah mengurutkan pekerja dari yang terbaik sampai yang terburuk berdasarkan sifat tertentu. Cocok untuk lingkungan kerja yang kecil karena pengerjaannya secara manual. Metode ini merupakan metode tercepat, transparan, tidak memakan biaya, simpel dan mudah digunakan. Namun metode ini kurang objektif, menyebabkan masalah moral bagi yang tidak berada diperingkat atas dan kekuatan karyawan tidak dapat terlihat dengan mudah.

2. Skala Grafis Peringkat (Graphic Rating Scale)

Skala grafis peringkat memungkinkan penilai untuk menandai kinerja karyawan pada sebuah kontinum yang menunjukkan rendah ke tingkat tinggi

karakteristik tertentu. Metode ini sederhana, mudah di konstruksikan, mudah digunakan dan mengurangi pendapat pribadi. Namun rating yang digunakan mungkin subjektif, dan masing masing karakteristik sama-sama penting.

3. Critical Incident

Metode ini adalah metode yang berkonsentrasi dalam sifat kritis tertentu dari pegawai yang membuat perbedaan signifikan dalam kinerja. Menurut Dessler dan Gary (2011) , metode ini menyimpan rekaman dari kerja karyawan yang tidak biasa terkait sifat.

4. Metode Narasi (Narrative Method)

Metode narasi adalah informasi penilaian-penilaian kinerja secara tertulis. Metode ini melakukan penilaian yang seluruhnya ditulis, tanpa mengandalkan skala penilaian yang telah ditentukan atau struktur ranking.

5. Manajemen Berdasarkan Sasaran (Management by Objective)

Manajemen berdasarkan sasaran (MBO) merupakan penentuan tujuan kinerja yang dilakukan oleh individu dan manajer secara bersama-sama. Pegawai dievaluasi berdasarkan seberapa baik mereka mencapai tujuan spesifik yang telah ditentukan untuk dapat memenuhi pekerjaan.

6. Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

BARS merupakan kombinasi berbagai elemen dari critical incident dan pendekatan skala grafis peringkat. Supervisor menilai pegawai berdasarkan skala numerikal. Keuntungan metode ini adalah pekerjaan mendeskripsikan kinerja pegawai dengan lebih baik, lebih objektif dan lebih dapat diterima karena melibatkan partisipasi pegawai dan manajer

7. Human Resource Accounting (HRA)

Manusia adalah sumber daya yang berharga bagi sebuah perusahaan. Informasi dalam investasi dan nilai dari sumber daya manusia sangat berguna untuk pembuatan keputusan dalam organisasi. Keuntungan dari metode ini adalah merupakan bentuk pengembangan terhadap sumber daya manusia, perencanaan dan eksekusi dari kebijakan personal, pengembalian investasi dalam sumber daya manusia, dan perkembangan efisiensi dari pegawai.

8. Assessment Centers

Metode Assessment Centers merupakan konsep yang sederhana. Metodenya sangat fleksibel. Metode ini sangat membantu dalam pemilihan dan promosi keputusan dan untuk mendiagnosis kebutuhan pengembangan pegawai. Metode ini memperbolehkan pengukuran multi-atribut. Hasil dari metode ini tidak mudah untuk dipalsukan, namun metode ini mahal dalam pengerjaannya dan membutuhkan banyak pekerja dan waktu yang panjang. Karena hanya beberapa member saja yang dapat diproses dalam satu waktu.

9. 360 Degree

Metode ini adalah metode penilaian kinerja yang populer karena melibatkan input evaluasi dari berbagai level dalam perusahaan begitu juga dengan pihak eksternal. 360 degree melibatkan input dari atasan pegawai, kolega, subordinat, pelanggan dan pemasok. Metode ini menghasilkan informasi mengenai efek dari tindakan mereka dan yang lainnya di tempat kerja. Keuntungan dari metode ini adalah hasilnya yang akurat, dapat dipercaya dan

kredibel. Secara legal, metode ini dapat dipertahankan. Kerugian dari metode ini memakan waktu dan sangat mahal. Selain itu sangat sensitif dengan budaya perusahaan, karena dapat merusak kepercayaan diri pegawai ketika hasilnya tidak sesuai dengan yang diharapkan.

10. 720 Degree

Metode ini merupakan metode lanjutan dari 360 degree. Dalam metode ini, hasil dari metode 360 degree diolah kembali untuk kemudian menjadi umpan balik berupa opsi pengembangan pegawai, pengembangan kinerja dan pengembangan karir.

Dengan demikian, penilaian kinerja karyawan selain bertujuan memindahkan secara vertikal (promosi / demosi) atau horizontal, pemberhentian dan meningkatkan kualitas dan kompetensi karyawan, dapat pula memperbaiki soft skill karyawan (moral, dan itikad baik) karyawan dan kepercayaannya kepada pimpinan perusahaan. Prinsipnya, penilaian kinerja karyawan harus dapat memberikan manfaat bagi karyawan dan berguna untuk perusahaan dalam menetapkan kebijakan-kebijakan program sumber daya manusia yang lebih baik pada masa yang akan datang.

2.1.3.4 Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian.

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap

kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016: 260). Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbin, 2016: 260). Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins, 2016: 261). Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya (Robbins, 2016:261). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber

daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas (Robbins, 2016: 261). Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk membantu penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa penelitian lingkungan pekerjaan yang relevan dengan penelitian ini.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
	Andi Pandauleng (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Lurah Turikale Kecamatan Turikale Kabupaten Maros	riabel Independen: 1. Gaya Kepemimpinan 2. Motivasi Kerja Variabel Dependen Kinerja Pegawai	disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Lurah Turikale Kecamatan Turikale Kabupaten Maros.
	Marselina BR Tarigan (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT.	riabel Independen: 1. Gaya Kepemimpinan	Penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

		Perkebunan Nusantara III (PERSERO)	mpinan 2. Motivasi Kerja Variabel Dependen Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan di PT.Perkebunan Nusantara III (PERSERO).
	A.Aji Tri Budianto dan Amelia Katini (2015)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Kapuas	riabel Independe n: 1. Lingkun gan Kerja 2. Motivasi Kerja Variabel Dependen Kinerja Pegawai	hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang terdapat pada instansi dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang terdapat pada instansi berpengaruh sebesar 43,56% terhadap kinerja pegawai dan 56,44% dipengaruhi oleh faktor lain.

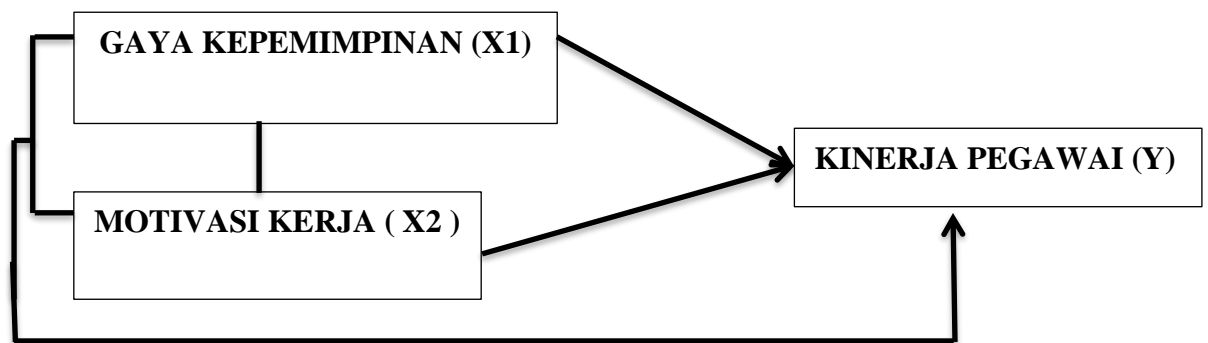
Sumber : Diolah dari Berbagai Jurnal

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka seseorang dalam menggerakkan manusia, orang atau pegawai untuk dapat melakukan kegiatan sesuai dengan karakteristik yang mereka punya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan terciptanya suatu kebersamaan, saling menghargai, dan kredibilitas organisasi serta untuk menjamin tetap terpeliharanya tata tertib dalam pelaksanaan tugas sesuai arahnya tujuan, peran, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab. Pada organisasi atau instansi pemerintahan dengan memiliki sumber daya manusia yang handal tentunya mendorong potensi sumber daya manusia agar dapat bersaing secara baik dengan gaya kepemimpinan

dan motivasi kerja yang ada akan meningkatkan kinerja pegawai dalam instansi pemerintahan.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar. 2.1 : Kerangka Konsep

2.4. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2011:64) merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Berdasarkan rumusan masalah yang diteliti, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian yaitu :

- A. Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Bupati Deli Serdang
- B. Motivasi Kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Bupati Deli Serdang

C. Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Bupati Deli Serdang